



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**  
**“SISTEMAS DE CALIDAD”**  
**MARZO DE 2001**

**JACK WELCH EN GENERAL ELECTRIC:  
UN LEGADO PARA LA GERENCIA MODERNA**

**TRABAJO DE FIN DE CURSO POR  
EQUIPO # 4**

**EMIDIO FUSELLA  
HONNEEX MENDOZA  
EDITH RAMÍREZ  
ADRIANA TORRES**

**PROFESOR: ROGELIO CARRILLO PENSO**



## “JACK WELCH EN GENERAL ELECTRIC: UN LEGADO PARA LA GERENCIA MODERNA” Sistemas de Calidad

Una de las empresas más importantes y de mayor valor bursátil de los Estados Unidos es General Electric, empresa que en la mitad de su mejor momento emprendió un nuevo camino en manos de quien es considerado como uno de los mejores gerentes del cambio: **Jack Welch**. El presente trabajo tiene como finalidad, descubrir el entorno, los personajes y las características de una empresa que ante los ojos del mundo, corrió el riesgo de asumir los retos que el cambiante mundo propone.

### ¿QUE ES GENERAL ELECTRIC?

General Electric es una de las empresas de mayor capitalización del mundo, con presencia en casi todo el planeta. Fundada en 1878 por Thomas Edison es una corporación capaz de mezclar gran variedad de negocios como: motores de avión, bombillas, electrodomésticos, servicios financieros, una cadena de televisión, RCA, sistemas de generación eléctrica, equipos médicos, plásticos. Todos los negocios que forman parte de GE, lejos de segregarse, mantienen una estructura unida que se basa en la premisa del aprendizaje continuo, la cual se obtiene de poner al alcance de todos los empleados el

conocimiento de “las mejores prácticas” de la corporación.

A partir del 1 de Abril de 1981 comienzan a suceder cambios revolucionarios en la gestión de General Electric, ya que asume la presidencia de la corporación Jack Welch, que gracias a su liderazgo y filosofía gerencial, propició el ascenso de una empresa que ya era exitosa (en ese momento valía 14.000 millones de dólares), aumentando su valor en un 3600%, multiplicando las ventas por 4.3 y los beneficios por 7.

No en vano, Jack Welch, es considerado uno de los líderes corporativos más grandes del siglo 20.

### ¿QUIÉN ES JACK WELCH?

Jack Welch nace en Salame, Massachusetts el 19 de noviembre de 1935, hijo de padres de origen irlandés y católicos. Creció en un barrio de clase trabajadora, donde el espíritu de equipo y la vida en pandilla eran la norma del día a día. Amante de los deportes, fue capitán del equipo de hockey sobre hielo. Su clase lo nombró “el chico más charlatán y ruidoso” .

Welch decidió estudiar Ingeniería Química en la Universidad de Massachussets, en donde se licenció en 1957. En 1960 logró el doctorado en Química en la Universidad de Illinois, año en el cual se incorpora a la división de plásticos de GE.

En 1961 obtuvo su primera promoción tras anunciar que se iba de la empresa. En 1968, a los 33 años, se convirtió en el “general manager” más joven de GE, teniendo a su mando el departamento de plásticos. Vicepresidente de división en 1972, en 1973 fue nombrado “group executive” y responsable de las divisiones de componentes y materiales de GE.

A pesar de tener un carácter distinto a la filosofía de GE, Welch se ganó el aprecio del presidente de la corporación: Reginald Jones, Welch decía lo que pensaba, huía de la burocracia, se movía un paso por delante de todo el mundo y cumplía objetivos. Y aunque su estilo informal y directo no le hacían favorito para ser nombrado presidente de GE, Welch (por entonces vicepresidente del consejo de GE) fue el hombre elegido por Jones el 1 de Abril de 1981, la sorpresa fue total, Welch dejaría claras sus intenciones.



## LA ERA DE JACK WELCH EN GE.

La visión de Jack Welch plantea que la burocracia constituye un obstáculo entre las personas que se desempeñan en las diversas áreas funcionales de la organización. Por otra parte, la existencia de una estructura jerárquica “rígida” imposibilita que éstas personas lleguen a conocerse y a comprenderse mejor, puesto que la comunicación se ve afectada por el temor a perder su posición en dicha burocracia.

Sólo acabando con esta excesiva jerarquía, se puede desarrollar suficiente autoconfianza y la sencillez necesaria para fomentar la comunicación entre los empleados y compartir con todos la información disponible para así trabajar como equipo en la solución de los problemas comunes.

Esta idea de Welch está en consonancia con el planteamiento de Deming sobre el pensamiento sistémico ya que hay que considerar a la organización como un sistema en busca de la optimización, es decir, el esfuerzo de todos en una misma dirección.

Por otra parte, Jack Welch propone que exista una buena comunicación para que todos tengan acceso a información igualmente consistente, es allí donde surge la necesidad del “gerente bilingüe”: una persona que sea capaz de comunicarse con los de arriba, con los de abajo, con la alta gerencia y con los obreros. Sólo de esta forma

el negocio se puede transformar en una organización abierta con la habilidad de aprender rápidamente y transformar ese aprendizaje en acciones.

Welch como gerente está consciente de las implicaciones que trae consigo el erradicar la burocracia, es decir, elimina soportes innecesarios dentro de la organización. Esto implicaría el surgimiento del caos por el temor que sienten los empleados ante el cambio. Es por ello, que se hace necesario que la gerencia establezca el valor de disfrutar el cambio, encaminando todos sus esfuerzos hacia la integración de los miembros de la organización para el logro de los objetivos planteados. Esta meta requiere del establecimiento de valores y principios comunes a todos, en cuanto a este aspecto, Welch además estableció en GE los valores de amor por la velocidad, innovación, alta energía, alma de pequeña compañía y cuerpo de gran empresa. “intentamos ser una empresa pequeña, intentamos ser rápidos”.

Un buen gerente sabe revisar rigurosamente cada función para separar aquello que es absolutamente necesario saber de aquello que sería interesante saber, es decir, saber diferenciar entre lo importante y lo urgente. Además tiene la facultad de confiar en su gente, apoyar a sus empleados, capacitarlos, darles todos los recursos para que salgan a ganar y sobre todo, sabe quitarse del medio, dándoles así

libertad de acción y evitando ser un obstáculo. Gracias al cambio cultural que implican estas acciones puede surgir un comportamiento sin fronteras que nos permita llegar al verdadero concepto de calidad (según Welch): “proveer algo que es mejor que lo mejor, no mejor que la mayoría”.

Los resultados idóneos que busca alcanzar Welch con toda esta filosofía es el logro de la satisfacción de clientes y empleados con un flujo de caja positivo. Pero se debe tener presente que hay que trabajar velozmente para su logro, ya que la velocidad es una ventaja competitiva para cualquier empresa. El tener a todo el mundo preparado para enfrentar el futuro es crítico para el éxito, lo cual está en consonancia con prepararse para el futuro, tal como lo plantea el pensamiento de Deming. Todo esto es alcanzable cuando una empresa esta consciente de que cuenta con la capacidad de mejorar todo lo que se relaciona con la productividad.

Welch estableció una visión clara de lo que desea para GE, logrando manejar los dilemas que surgen en una organización.

A continuación se presentan los resultados positivos y los fracasos que afrontó Jack Welch como C.E.O. en GE.

**NEUTRON JACK**



Su famoso discurso del 8/12/1981 en el hotel Pierre de Nueva York marcó la dirección de su mandato. Su celebre frase: “Hay que ser número 1 o número 2” , inició el camino de la reestructuración en GE. El grupo se desprendería de cualquier negocio que no alcanzara una de estas dos posiciones en el mercado.

En aquellos años, Welch fue bautizado por los empleados de GE como: **Neutron Jack** debido a que la compañía paso de 420000 empleados a 250000 a lo largo de la década de los 80.

### LOS ALTOS Y BAJOS DE GE

Durante sus primeros cuatro años, vendió o cerró 125 negocios distintos, por lo que queda demostrado de nuevo su amor por la velocidad.

Uno de los momentos mas importantes en la historia de Welch como C.E.O. de GE fue la compra de RCA, propietario de la cadena de televisión NBC en 1985, ya que promovió el mayor cambio de GE, dio una excesiva autoconfianza y marcó un cambio estratégico en la empresa. En ese momento se trató de la mayor compra de la historia, lo que transformó a GE de una empresa estática a un emporio comercial el cual aportó el 41 % de las ganancias de GE.

Welch quería la transformación hacia una empresa ágil, que siempre esté renovándose,

abandonando el pasado, adaptándose al cambio.

La segunda gran adquisición se realizó en Octubre de 2000 cuando GE se adueñó de **Honeywell Inc.**, lo cual fue una meta soñada por Welch y por esto pospuso su retiro por 8 meses más.

La era Welch no sólo consistió en éxitos y triunfos, también tuvo que afrontar fracasos reconocidos como la compra y posterior venta de Kidder Peabody, la cual dejó grandes pérdidas.

Otro problema fue el de la contaminación del río Hudson debido a derrames y descargas de PCB provenientes de las plantas de GE.

### WELCH: UN LIDER NARCISISTA

Welch , es definido como un líder narcisista, personalidad de alto perfil que persigue con energía sus creencias y es capaz de enrolar a la gente para que los siga.

Los líderes narcisistas se caracterizan por ser independientes y poco impresionables. Otra de sus características es la motivación por el poder y el deseo de admiración, esta innovación en algunos casos ha sido el motor de carrera hacia la dirección de la empresa. Entre otras

características de este tipo de líderes tenemos que son buenos oradores, visibles y carismáticos, lo cual trae como consecuencia una gran habilidad de expresión y carisma, características con las cuales busca mantener la influencia en sus seguidores, sobre todo en momentos de crisis en los que las palabras de aliento y esperanza pueden sustituir por momentos las necesidades de quienes lo escuchan. Adicionalmente, se reconocen por ser arriesgados y por aprovechar las oportunidades que se le presentan. Además de la búsqueda agresiva de las metas, la cual queda demostrada en Jack Welch.

Otra peculiaridad está referida a la compulsión originada por el compromiso con alguna visión de futuro, es decir, actuar de forma compulsiva o autoritaria producto de su compromiso personal con una visión utópica o parcial del futuro. Al tener visión de futuro, se está demostrando que Jack Welch no es una clase de persona conformista, siempre está buscando más y de mejor “calidad”. Un gerente conformista va directo a la mediocridad.

Esto se evidencia en el hecho de iniciar un cambio a pesar de que la situación era favorable para la empresa, lo cual implicaba un gran reto para Welch, ya que los empleados desconocían las razones por tener visión de futuro.

La innovación es otra virtud que se ve reflejada al adoptar una nueva manera de dirigirse a la



empresa que difiere diametralmente del modo en que se han dirigido los gerentes tradicionales.

Finalmente, debemos hablar de la visión de globalidad de este tipo de líderes, Welch buscó lograr la presencia de GE. en todo el ámbito mundial a través de la variedad de negocios con que cuenta y especialmente con el Internet.

### EL SUCESOR DE WELCH

GE siempre se ha caracterizado por ser una cantera de ejecutivos de primera categoría y ha querido dejar fuera de duda que el sucesor será de dentro. El primer gran movimiento, en un proceso que ha sido absolutamente planificado por Welch, se produjo cuando GE decidió nombrar por primera vez a 3 vicepresidentes ejecutivos en 3 divisiones de la empresa, estos se han confirmado como los potenciales sucesores de Welch.

La estrategia de Welch es sencilla: uno de estos 3 sucesores será el futuro presidente de GE, pero sea cual sea el negocio, Welch sabe que son 3 personas totalmente casadas con los valores y la cultura de GE.

El futuro presidente de GE ya ha sido electo: su nombre es Jeffrey Immelt, de 45 años, presidente y C.E.O. de GE Medical Systems, es economista de profesión y tiene en su haber un MBA de Harvard, lleva 17 años en GE, y al igual que

Welch, ha realizado profundos cambios en éste departamento.

Mientras el nuevo CEO se adapta a la presidencia de GE, Welch seguirá disfrutando de su cargo y de la compra de Honeywell hasta Abril de 2001.

### FUTURO DE GE

Durante las últimas dos décadas, General Electric, ha basado cada una de sus operaciones en una filosofía gerencial, que le ha dado un poderío indescriptible. Y esta filosofía, ha sido proclamada y enseñada por el más grande de sus CEO's. Hasta ahora, la empresa ha sido gerenciada principalmente a una alta velocidad, huyendo de la burocracia, incentivando la innovación y la alta energía pero lo más importante, pensando siempre en la organización, como una con alma de pequeña compañía y cuerpo de gran empresa.

Una empresa de la magnitud de General Electric, debe ser gerenciada, tomando en cuenta en todo momento aquellas ventajas que el entorno y la tecnología suministran. El carácter veloz de la organización la ha llevado hacia nuevos horizontes, en el transcurso de la era de Welch. Uno de los primeros cambios importantes que se ha desarrollado, es el impulso hacia una transformación de General

Electric hacia Internet, creando subunidades especiales en cada negocio responsables de desarrollar el comercio electrónico.

Como el mismo Welch opina, la revolución tecnológica introducida por el uso de Internet, no significa la separación de una antigua forma de hacer negocios de una nueva, simplemente, significa la posibilidad de agilizar las negociaciones y la distribución de la información en las organizaciones, con el uso de una nueva herramienta más versátil. Toda organización que se precie de encontrarse en un buen momento para crecer, debe considerar las posibilidades que la globalización propone. General Electric, es una empresa que por su tamaño, puede darse el lujo de emprender sus negociaciones bajo un ambiente electrónico, debido a que el impacto que este cambio generará en un elefante como GE es mínimo, ya que los gastos iniciales que caracterizan a este tipo de comercio (digitalización, publicidad, distribución), son cubiertos por la comercialización tradicional, y posteriormente, luego del punto muerto –día en el que el negocio deja de generar pérdidas- todo ingreso proveniente del e-commerce representa ganancias extra a las tradicionalmente percibidas y, por ende, una nueva fuente de ingresos que conlleva al crecimiento de la organización. Por el contrario, las empresas punto com y las empresas pequeñas con proyección al comercio



electrónico, toman grandes riesgos, puesto que lejos de tomar el Internet como una herramienta más, lo hacen su única forma de negociación, posición esta, que puede ser de doble filo para el futuro de la empresa.

Otro reto, que caracteriza el futuro de General Electric como conglomerado de divisiones empresariales, es la reciente obtención de Honeywell, empresa que representa la adquisición de mayor valor realizada por General Electric en los últimos años, después de la adquisición de RCA. Luego de esta fusión, el radio de comercialización de General Electric se ha ampliado notoriamente y por ende también los desafíos que implican la difícil unificación empresarial. A partir de este cambio, la nueva GE contará en un principio con más de 450.000 empleados operando en más de 100 países y vendiendo desde circuitos electrónicos, pasando por electrodomésticos y terminando en motores para jets. Si hasta ahora se pensaba en GE como una empresa sumamente grande y difícil de manejar, pues esta situación se ha acrecentado con la adición de Honeywell. En vista de esta responsabilidad, la de sacar adelante a la organización, Welch ha retrasado su retiro, de manera de asegurar el florecimiento de la negociación. Tanto GE como Honeywell, representan negocios complementarios, que para lograr subsistir necesitan una base cultural común, en tal sentido, se espera que en los próximos meses,

se acople la velocidad de Honeywell a la de GE.

En vista de la definida imagen que Jack Welch a logrado proyectar de General Electric, el reto de mayor importancia que tendrá que alcanzar su sucesor Jeffrey Inmelt es el de continuar con el icono corporativo que mantuvo hasta el final su antecesor, el cual fue considerado por varios expertos como uno de los gerentes más importantes de los últimos tiempos, ya que mucho más allá de su notable actuación en el aspecto financiero, se destacó por su desempeño como maestro motivador. Welch es un disparo de adrenalina que impulsó la acción de GE cada día, mediante su interacción con los integrantes de la organización, haciéndoles saber a los mismos cuando su trabajo estaba bien y cuando no, y en este último caso, depurando la organización cuando fuese necesario.

General Electric sin duda supo identificar su visión general y en función de la misma, en ningún momento a perdido su noción del corto plazo, que es la que en hechos reales, aporta los verdaderos avances hacia el logro de las metas. El activo más importante que puede tener esta organización, yace en el hecho de que cada uno de sus integrantes está completamente sincronizado con la filosofía de quien en algún momento denominaron Neutron Jack, quien estableció a lo largo de su

gestión las bases para una organización constantemente novedosa y creciente. Y este activo intelectual es el que en algunos casos puede ayudar a asegurar la permanencia en el tiempo de las organizaciones.